

Verbands-Management (VM)

Fachzeitschrift für Verbands- und Nonprofit-Management



VM 3/15

Markus Gmür; Martina Ziegerer

Die Bildung finanzieller Reserven in spendensammelnden Organisationen

Verbands-Management, 41. Jahrgang, Ausgabe 3 (2015), S. 44-52.

Herausgeber: Verbandsmanagement Institut (VMI)
Universität Freiburg/CH (www.vmi.ch)
Redaktion: Remo Aeschbacher
Layout: Remo Aeschbacher / Paulusdruckerei, Freiburg/CH
Fotomaterial: Ratskanzlei Kanton Appenzell Innerrhoden zum Thema „Landsgemeinde“
ISBN: 3-909437-44-3
ISSN: 1424-9189
Kontakt: info@vmi.ch

Die Zeitschrift VM erscheint dreimal jährlich in den Monaten April, August und November.

Abdruck und Vervielfältigung von Artikeln und Bildern, auch auszugsweise oder in Abschnitten, nur mit Genehmigung des Herausgebers.



Forschungsbeitrag

Die Bildung finanzieller Reserven in spendensammelnden Organisationen

Markus Gmür und Martina Ziegerer

Mit dem gezielten Aufbau von frei verfügbarem Organisationskapital können NPO verschiedene Ziele verfolgen: Sie sichern sich gegen unvorhergesehene Einnahmenverluste ab, vermindern die Abhängigkeit von einzelnen Finanzierungsquellen oder eröffnen sich flexible Handlungsmöglichkeiten oder Wachstumspotenziale. Daneben gibt es auch ungeplante Gründe für eine Veränderung des Organisations- und des zweckgebundenen Fondskapitals. Am Beispiel von rund 400 Schweizer Hilfswerken wird gezeigt, dass sich die Höhe von Reserven teilweise durch Risikoüberlegungen auf der Einnahmenseite erklären lässt: Je grösser für ein Hilfswerk die Abhängigkeit von einzelnen Einnahmequellen ist und je stärker die Einnahmeschwankungen ausfallen, umso höher ist auch das Organisationskapital. Die Abhängigkeit von privaten Spenden und Beiträgen der öffentlichen Hand wirken sich dabei sehr unterschiedlich aus. Über diese Risikofaktoren hinaus tragen auch Grösse, Alter und Tätigkeitsbereich der Organisation zur Erklärung ihrer Reserven bei, nicht aber die Rechtsform. Die Analyse bietet für Organisationen Anhaltspunkte und Vergleichswerte zur Festsetzung ihrer Reservenziele.

Wirtschaftsbetriebe sind ohne finanzielle Sicherheitsreserven kaum denkbar. Aktiengesellschaften und GmbHs müssen ein Mindestkapital nachweisen können, um geschäftsfähig zu sein, und auch Personengesellschaften haben ohne finanzielle Rücklagen nur beschränkte Entwicklungsmöglichkeiten. Für Non-profit-Organisationen in der Rechtsform des Vereins, der Genossenschaft oder der Stiftung sind solche Sicherheiten nicht gesetzlich geregelt. In der Praxis verlangt die Aufsichtsbehörde bei Stiftungen jedoch ein Anfangskapital.¹ Ansonsten entscheidet das Management einer NPO im Rahmen von Statuten- und Satzungsregeln weitgehend frei darüber, in welchem Umfang es gezielt Rücklagen im Organisationskapital

bildet und wie schnell es das zweckgebundene Fondskapital für den vorbestimmten Zweck einsetzt. Dabei wird es verschiedene Überlegungen einbeziehen (vgl. Tabelle 1): Welche künftigen Verpflichtungen haben wir aufgrund der abgegebenen Versprechen? Wie nachhaltig sind unsere Leistungen ausgerichtet und finanzierbar? Müssen wir mit Einnahmerückgängen rechnen? Könnten unvorhergesehene Ereignisse mit zusätzlichen Ausgaben verbunden sein? In welchem Umfang tolerieren unsere Mitglieder, Spender oder die öffentliche Hand, dass wir Reserven anlegen? Wie schnell wollen wir verfügbare Mittel für ihren unmittelbaren Zweck bzw. den Organisationszweck einsetzen? Aber auch der persönliche Stolz eines Vereinsvorstands, der vor versammelter Mitgliedsbasis von einem nicht übertriebenen, aber auch nicht unerheblichen Vermögenszuwachs berichten kann, mag hier eine Rolle spielen, auch wenn das bislang nicht empirisch untersucht wurde.²

Abgesehen von gezielten Veränderungen im Reservenbestand gibt es auch Gründe für einen ungeplanten Zuwachs: Dazu zählen beispielsweise unerwartete Legate, ein erhöhter Spendeneingang nach Umwelt- oder sozialen Katastrophen («Tsunami-Effekt») oder fehlende Verwendungsmöglichkeiten für zweckbestimmte Gelder. Schliesslich kann das Kapital einer Organisation auch bei fehlenden Reservenzielen und einem passiven Management schleichend wachsen.

Die Forschung hat sich bislang nur vereinzelt mit der Reservenbildung in NPO und den Erklärungsfaktoren für höhere oder niedrigere Reserven beschäftigt.³ Im Unterschied zu Wirtschaftsunternehmen spielt die Eigenkapitalquote für die Kapitalrentabilität auch keine Rolle. Studien gibt es allerdings zum Zusammenhang zwischen den Eigenkapitalreserven und der langfristigen Bestandssicherung, was für das Risikomanagement in NPO von Bedeutung ist.

	mit Bezug auf die Organisation	mit Bezug auf die Ressourcen	mit Bezug auf die Leistungen	mit Bezug auf die Legitimität
Ziele für Reserven- aufbau	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Liquiditätsengpässe und Überschuldung vermeiden ♦ Bei Bedarf Vorauszahlungen leisten können ♦ Sachanlagen selbst finanzieren können ♦ Spielräume für Innovationen und Reorganisationsmassnahmen erreichen ♦ Beschäftigungssicherheit und -attraktivität erreichen 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Einnahmenrisiken absichern: <ul style="list-style-type: none"> – Mitgliederschwund – Spendenrückgang – Kündigung von Leistungsverträgen ♦ Unerwartete Vermögensverluste absichern (z. B. Wertschwankungen von Finanzanlagen) ♦ Abhängigkeit von einzelnen Geldgebern reduzieren ♦ Regelmässige Einnahmen aus Finanzanlagen generieren 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Eine Wachstums- und Investitionsstrategie verfolgen ♦ Für unvorhergesehene Bedürfnisse neue Angebote entwickeln können ♦ Projekte ermöglichen, die durch zweckgebunden beschaffte Mittel nicht finanziert werden könnten ♦ Sofortige Nothilfe leisten können bzw. abgegebene Versprechen einlösen können ♦ Nachhaltige und langfristig ausgerichtete Hilfe leisten können 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Langfristige Verlässlichkeit und Vertrauenswürdigkeit der Geschäftsleitung signalisieren gegenüber: <ul style="list-style-type: none"> – der Mitgliederbasis – den Unterstützern – den Auftraggebern – den Kooperationspartnern ♦ Den Willen von Legatären respektieren und dennoch flexibel agieren können
Ziele für Reserven- abbau	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Finanzielle Engpässe überbrücken ♦ Bewusstsein für die Marktabhängigkeit in der Organisation wach halten 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Druck zu effizienter Mittelbeschaffung erhalten/erhöhen ♦ Vermeiden, dass bisherige Geldgeber die Organisation als zu wohlhabend ansehen und ihr Engagement reduzieren ♦ Wertschwankungen bei den Finanzanlagen ausgleichen 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Steigenden Hilfsbedarf abdecken ♦ Neue Angebote entwickeln und umsetzen ♦ Geplante Investitionen tätigen ♦ Druck zu Fokussierung und Prioritätensetzung erhalten ♦ Keine Begehrlichkeiten wecken, die nicht dem Organisationszweck entsprechen 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Erwartungen von Mitgliedern, privaten Spendern oder öffentlicher Hand entsprechen

Tabelle 1: Einflussfaktoren der gezielten Reservenbildung⁴

Reservenbildung und Risikokalkül

Auf Basis der Finanzdaten von spendensammelnden Organisationen in den USA aus den 1980er Jahren haben Tuckman & Chang (1991) einen Index zur Messung des finanzwirtschaftlichen Risikos («financial vulnerability») von NPO entwickelt, der sich in der Zwischenzeit zum Standard für die nachfolgende Forschung entwickelt hat. Die finanzielle Risikolage ergibt sich demnach aus vier Faktoren:

- (1) die Höhe des Eigenkapitals als Differenz (oder Quotient) aus Vermögen und Schulden,
- (2) die Einkommenskonzentration als Summe der quadrierten %-Anteile der verschiedenen Einkommensquellen,
- (3) die Höhe der administrativen Aufwände als Puffer gegenüber unerwarteten Einkommensausfällen und
- (4) der Überschuss von Einnahmen über Ausgaben eines Geschäftsjahres.⁵

Es lässt sich zeigen, dass sich alle vier Indikatoren in ähnlicher Weise zur Prognose der Überlebenswahrscheinlichkeit von NPO eignen,⁶ auch wenn die Korrelation zwischen den Indikatoren eher niedrig ist.⁷ Hingegen findet eine jüngere britische Studie wiederum keine Belege für die Nützlichkeit des Indexes zur Vorhersage von Eigenkapitalveränderungen.⁸ Hodge & Piccolo (2005) zeigen zudem, dass das finanzielle Risiko von NPO auch noch mit den Anteilen privater und öffentlicher Finanzierungsquellen zusammenhängt: Je höher der private Finanzierungsanteil ist, umso geringer die Vulnerabilität. Wer sich privat finanziert, tut dies in der Regel über mehrere verschiedene Geldgeber und hat meistens Fundraisingkosten (als Teil des gesamten administrativen Aufwands).

Einnahmeschwankungen als Risikofaktor bilden den Ausgangspunkt in zwei nordamerikanischen Studien: Fisman & Hubbard (2003) weisen nach, dass in

denjenigen Bereichen des NPO-Sektors, in denen die Organisationen grösseren Einnahmeschwankungen ausgesetzt sind, auch die finanziellen Reserven höher sind. Carroll & Slater (2009) konnten auf die öffentlichen Daten von fast 300 000 US-amerikanischen NPO über einen Zeitraum von bis zu 13 Jahren zurückgreifen. Bei einer Erklärungskraft von 33 % für das gesamte Modell zeigt die Analyse, dass folgende Faktoren (mit absteigendem Signifikanzniveau) entscheidend sind: Einnahmeschwankungen sind umso höher, (a) je geringer das Vermögenswachstum einer Organisation im Untersuchungszeitraum war, (b) je kleiner sie ist, (c) je höher ihre Abhängigkeit vom privaten Spendenmarkt ist und (d) je höher ihre Einnahmenkonzentration ist. Auf derselben Datenbasis ermittelt Calabrese (2012) einen signifikanten Zusammenhang zwischen der Einnahmenkonzentration als Indikator für finanzwirtschaftliche Risiken und der Höhe des freien Eigenkapitals. Er findet ausserdem einen eindeutig negativen Zusammenhang zwischen dem Anteil öffentlicher Gelder an den Gesamteinnahmen und der Reservenbildung (Calabrese 2013). Das letztgenannte Ergebnis wird darauf zurückgeführt, dass öffentlich-rechtliche Geldgeber Rücklagen kritischer beurteilen als private Spender und eher darauf drängen, dass ein Hilfswerk finanzielle Polster abbauen, bevor sie mit Steuergeldern unterstützt werden. Dieser Einfluss führt zudem gemäss der nordamerikanischen Untersuchungen von Fisman & Hubbard (2005) auch zu einer gedämpften Entwicklung bei den Managergehältern.

Während die meisten Forscher davon ausgehen, dass sich eine hohe Einnahmenkonzentration ungünstig auf eine NPO auswirkt, haben Foster & Fine (2005) am Beispiel grosser Organisationen und später auch noch Chikoto & Neely (2014) für ein repräsentatives Sample in den USA gezeigt, dass sich zumindest für das Organisationswachstum eine ausgeprägte Konzentration positiv auswirkt. Allerdings ist aus Risikoüberlegungen zu erwarten, dass Organisationen mit einer geringen Diversifikation auf der Einnahmenseite eher dazu neigen werden, frei verfügbares Organisationskapital aufzubauen.

Fasst man die bisherigen empirischen Ergebnisse aus dem nordamerikanischen Raum zusammen, so ist mit Blick auf Schweizer Hilfswerke zu erwarten, dass

- ♦ Organisationen mit höheren Schwankungen auf der Einnahmenseite über grössere Reserven verfügen als solche mit einer stabilen Einnahmebasis;
- ♦ Organisationen mit einer diversifizierten Einnahmenstruktur geringere Reserven aufweisen als solche mit einer hohen Abhängigkeit von wenigen Einnahmequellen;
- ♦ Organisationen über umso grössere Reserven verfügen, je stärker sie sich über private Spenden finanzieren (aufgrund von Risikoüberlegungen insbesondere bei Kleinspenden aus dem Massenmarkt⁹);
- ♦ Organisationen aufgrund des Handlungsdrucks von Geldgebern umso weniger Reserven haben, je mehr sie von staatlichen Geldgebern abhängig sind.

Es ist zu erwarten, dass auch Alter und Grösse einer Organisation einen Einfluss auf die Reservenbildung haben werden: Kleinere Organisationen haben geringere Spielräume, um sich gegen unerwartete Entwicklungen in ihrem Umfeld abzusichern und einen internen Ausgleich zwischen verschiedenen Aktivitätsfeldern vorzunehmen. Da sie zudem eher jünger sind, verfügen sie auch kaum über dieselbe gesellschaftliche Legitimität, die sie vor einem Umgang im Krisenfall bewahren könnte.¹⁰ Unterschiede können sich zudem aus der Rechtsform ergeben, denn bei Stiftungen ist die Wahrscheinlichkeit höher, dass sie von vorne herein mit einem grösseren Kapitalstock errichtet wurden.

Schliesslich sind auch Unterschiede nach Aktivitätsbereich festzustellen, z. B. Besonderheiten bei Organisationen in den Bereichen internationales humanitäres Engagement, Gesundheit, Soziales oder Natur- und Heimatschutz und stationären Einrichtungen mit Kapitalbindung wie z. B. Wohnheime oder Werkstätten.

Datenbasis und Untersuchungsmodell

Die Studie beruht auf Daten der Stiftung Zewo aus dem Jahr 2013 über spendensammelnde Organisationen in der Schweiz. Bei der Zewo handelt es sich um die schweizerische Zertifizierungsstelle für gemeinnützige, Spenden sammelnde Organisationen. Sie setzt sich für die Förderung von Transparenz und Lauterkeit im Spendenwesen ein und prüft gemeinnützige Organisationen auf den gewissenhaften Umgang mit Spendengeldern. Hilfswerken, die ihre An-

forderungen erfüllen, verleiht die Zewo ein Gütesiegel. Die rund 500 Organisationen, die gegenwärtig das Gütesiegel tragen, vereinigen geschätzte 65 % des gesamten Spendenaufkommens in der Schweiz (Zewo 2014). Die Zewo führt in regelmässigen Abständen Befragungen bei den zertifizierten Organisationen zu Einnahmen und Ausgaben sowie dem Kapitalbestand durch. An der schriftlichen Befragung im Sommer 2014 nahmen 372 Organisationen aus der internationalen Entwicklungszusammenarbeit, aus dem Gesundheitswesen, dem Sozialbereich sowie Umweltverbände teil (Zewo 2015). Einen Überblick über die erfassten Organisationen und ihre Diversität gibt Tabelle 2.

Die Ermittlung der finanziellen Reserven aus der Bilanz kann entweder aktiven- oder passivenseitig erfolgen. Auf der Aktivseite ermittelt man die Reserven aus den liquiden Mitteln und Wertschriften, ggf. ergänzt man diese Summe durch das Immobilienvermögen abzüglich des rückzahlbaren Fremdkapitals.¹¹

Ermittelt man die Reserven von der Passivseite der Bilanz her, so ergeben sie sich aus dem Organisationskapital. Dabei spielt es keine Rolle, ob das Organi-

sationskapital als frei verfügbar bezeichnet ist oder von der Organisation selber für einen bestimmten Zweck designiert wurde. Innerhalb des Organisationskapitals kann die Organisation die Zweckbestimmung jederzeit selbst ändern. In Übereinstimmung mit den aktuellen Rechnungslegungsnormen von Swiss GAAP FER 21 wird das zweckbestimmte Fondskapital, dessen Zweckbestimmung durch Dritte oder bereits mit dem Sammlungsauftrag eingeschränkt wurde, im Weiteren grundsätzlich ausgeklammert.

Erklärt werden soll die Reservenquote der Organisation. Sie wird in der Anzahl Monate ausgedrückt, für die das Organisationskapital die Ausgaben für den laufenden Geschäftsbetrieb deckt.¹²

$$\text{Reservenquote} = \frac{\text{Organisationskapital}}{\text{Gesamtausgaben eines Jahres}} \times 12 \text{ Monate}$$

Im Zentrum der Erklärungsfaktoren steht das Einnahmenrisiko der Organisation. Dem liegt die Annahme zugrunde, dass ein Hilfswerk eher die Ausgaben als die Einnahmen kontrollieren und veränderten Bedingungen anpassen kann und dass die Einnahmen im Zeitverlauf Schwankungen unterliegen, die von

Organisationsmerkmale		Anzahl	in %
Sektor	Humanitäre Hilfe im Ausland	92	22 %
	Soziale Hilfe im Inland	136	32 %
	Gesundheit, Sucht oder Behinderung im Inland	131	31 %
	Stationäre Einrichtungen im Inland	45	11 %
	Natur-, Umwelt-, Arten- oder Heimatschutz	17	4 %
Rechtsform	Verein	298	71 %
	Stiftung	119	28 %
	andere	4	1 %
Alter	gegründet vor 1914	57	15 %
	gegründet zwischen 1914 und 1945	63	16 %
	gegründet zwischen 1946 und 1970	94	24 %
	gegründet zwischen 1971 und 1989	94	24 %
	gegründet ab 1990	75	20 %
Einnahmen in 2013	über 20 Mio. sfr.	37	9 %
	zwischen 5 bis 20 Mio. sfr.	101	24 %
	zwischen 1 und 5 Mio. sfr.	138	33 %
	weniger als 1 Mio. sfr.	145	34 %
Einnahmenanteil aus Spenden in 2013	über 90 % Spendenanteil	82	20 %
	zwischen 50 und 90 % Spendenanteil	92	22 %
	zwischen 10 und 50 % Spendenanteil	148	35 %
	weniger als 10 % Spendenanteil	99	23 %
Einnahmen aus öffentlichen Geldern in 2013	über 80 % öffentliche Gelder	26	6 %
	zwischen 50 und 80 % öffentliche Gelder	73	18 %
	zwischen 20 und 50 % öffentliche Gelder	108	26 %
	weniger als 20 % öffentliche Gelder	102	24 %
	gar keine öffentlichen Gelder	111	26 %

Tabelle 2: Datenbasis der vorliegenden Untersuchung (421 Organisationen)

der Organisation nur beschränkt beeinflusst werden können. Auf der Ausgabenseite gehen viele Hilfswerke langfristige – zumindest moralische – Verpflichtungen ein. Diese zeichnen sich dadurch aus, dass sie in der Regel planbar sind. Für rechtliche Verpflichtungen kann ein Hilfswerk zudem Rückstellungen bilden. Diese zählen jedoch nicht zum Organisationskapital und den Reserven.

Das Einnahmenrisiko errechnet sich aus den Schwankungen in den wichtigsten Einnahmequellen während den Geschäftsjahren 2010 bis 2013.¹³ Dazu wurden die Einnahmen der Organisationen, ausgehend von der Zewo-Methodik, in vier Gruppen gegliedert:

- Q1: Einnahmen aus Privatspenden (Klein- und Grossspenden, Legate, Mitglieder- und Gönnerbeiträge, Patenschaften sowie von speziellen Anlässen). Sie machen rund 23 % der Einnahmen von Zewo-zertifizierten Organisationen in der Schweiz aus.
- Q2: Einnahmen aus institutionellen Spenden von Kirchen, Vergabestiftungen und anderen NPO, Glückskette, Unternehmen (ohne Sponsoring) und öffentlich-rechtlichen Gebietskörperschaften (ohne Gelder aus Leistungsaufträgen). 10 % der Einnahmen sind dieser Kategorie zuzuordnen.
- Q3: Entgelte aus erbrachten Leistungen für Privatpersonen, Unternehmen (inklusive Sponsoring) oder andere Organisationen sowie Leistungserstattungen von Sozialversicherungen. Durchschnittlich 26 % der Einnahmen sind hier zuzuordnen.
- Q4: Beiträge der öffentlichen Hand im Rahmen von Leistungsaufträgen machen knapp über 40 % der Einnahmen der Zewo-zertifizierten Organisationen im Jahr 2013 aus.¹⁴

Für jede Einnahmenquelle wurden die Schwankungen aus den vergangenen vier Geschäftsjahren berechnet, soweit dazu Daten verfügbar waren. Eine Berechnung kam zustande, wenn neben 2013 zumindest ein weiterer Vergleichswert aus einem der drei Vorjahre vorlag. Die Berechnung für jede einzelne Einnahmekategorie erfolgte jeweils über den Mittelwert und die Standardabweichung. Für die Berechnung des Einnahmenrisikos einer Kategorie wurden die Schwankungen mit dem Anteil an den Gesamteinnahmen in 2013 multipliziert. Für die Berechnung des

gesamten Einnahmenrisikos für ein Hilfswerk wurde ein gewichtetes Mittel aus den Risiken für die vier Kategorien gebildet.

$$\text{Einnahmenschwankung (Q1-4)} = \frac{\text{Standardabweichung der jährlichen Einnahmen aus 2010 bis 2013}}{\text{Mittelwert der jährlichen Einnahmen aus 2010 bis 2013}}$$

$$\text{Einnahmenrisiko (Q1-4)} = \text{Einnahmenschwankung} \times \text{Anteil an Gesamteinnahmen 2013}$$

$$\text{Einnahmenrisiko (der Organisation)} = \sum_{Q=1}^4 \text{Einnahmenrisiko (Q)} \times \text{Anteil an Gesamteinnahmen (der Organisation)}$$

Die Konzentration (vs. Diversität) der Einnahmen wird als Summe der quadrierten Einnahmeanteile von Q1 bis Q4 berechnet. Je näher der Wert bei 1 liegt, umso höher ist die Konzentration; je tiefer er ist, umso stärker ist die Diversität auf der Einnahmenseite:

$$\text{Einnahmenkonzentration (der Organisation)} = \sum_{Q=1}^4 [\text{Anteil an Gesamteinnahmen (Q)}]^2$$

Tabelle 3 gibt einen Überblick über die Reservenquoten, die Einnahmenrisiken und die Einnahmenkonzentration. Ein mittleres Schweizer Hilfswerk verfügt über ein Eigenkapital von etwas mehr als einem halben Geschäftsjahr (6,6 Monate). Ausgehend vom Mittelwert zeigt sich, dass für Hilfswerke die Privatspenden die wichtigste finanzielle Risikoquelle darstellen.

Neben diesem Risikofaktor werden eine Reihe von Kontrollvariablen berücksichtigt, bei denen davon auszugehen ist, dass sie ebenfalls einen Einfluss auf die Reservenbildung haben könnten: die Organisationsgrösse (gemessen an den Gesamteinnahmen in 2013), das Organisationsalter in Jahren, die Rechtsform und der Aktivitätsbereich (z. B. Gesundheit oder Soziales).¹⁵

Statistische Zusammenhänge zur Reservenquote

In einem ersten Schritt wird untersucht, ob es einfache statistische Zusammenhänge zwischen der Höhe des Organisationskapitals und den vermuteten Erklärungsfaktoren gibt.¹⁶ Wie erwartet zeigt sich ein negativer Zusammenhang zur Organisationsgrösse: Während sich die Reservenquote bei den grossen und mittelgrossen NPO im Mittel knapp unter einem halben Jahr bewegt, beträgt sie bei den kleinen Organisationen mit weniger als 1 Mio. Gesamteinnahmen

Finanzierungsmerkmale	10 %	25 %	Median 50 %	75 %	90 %
Reservenquote	1,2 Mt.	2,9 Mt.	6,6 Mt.	14,9 Mt.	28,1 Mt.
Einnahmenrisiko (der Organisation)	0,016	0,033	0,070	0,136	0,243
– Einnahmenrisiko Privatspenden	0,007	0,020	0,057	0,123	0,246
– Einnahmenrisiko Institutionenspenden	0,004	0,013	0,035	0,098	0,193
– Einnahmenrisiko aus erbrachten Leistungen	0,004	0,011	0,029	0,065	0,160
– Einnahmenrisiko Öffentliche Hand	0,003	0,014	0,033	0,098	0,196
Einnahmenkonzentration (der Organisation)	0,337	0,398	0,492	0,638	0,849

Anmerkung: Jede Spalte zeigt den Wert an, den X % unterschreiten und (100-X) % überschreiten.

Tabelle 3: Einnahmenstruktur Schweizer Hilfswerke mit ZEWO-Label (N = 421)

12 Monate. Demgegenüber wächst die Reservenhöhe deutlich mit dem Alter der Organisation. Eine deutliche Grenze ist beim Gründungsjahr 1970 feststellbar: Ältere Organisationen weisen im Mittel Reserven von 8,8 Monaten auf, jüngere Organisation nur 4,6 Monate, wobei sich innerhalb der beiden Gruppen kein klarer Zusammenhang mehr zeigt. Unterschiede zeigen sich auch beim Vergleich der Sektoren. Hier fällt insbesondere auf, dass Organisationen, die in der humanitären Auslandshilfe tätig sind, über unterdurchschnittliche Reserven verfügen. Bei den sozialen Organisationen sind sie deutlich höher, was damit zusammenhängt, dass sich in diesem Sektor auch die meisten kleinen Organisationen befinden. Auf den ersten Blick zeigen sich keine Unterschiede im Rechtsformvergleich, und entgegen der Erwartung ist der statistische Zusammenhang zwischen der Höhe der Sachanlagen und dem Organisationskapital statistisch negativ. Dem entspricht auch die Feststellung, dass stationäre Einrichtungen (Wohnheime oder Werkstätten) im Vergleich zu den Verbänden eher niedrigere als höhere Reserven aufweisen – dies aber nur, solange man unberücksichtigt lässt, dass sie in finanzieller Hinsicht häufig zu den grössten Hilfswerken zählen.

Integriert man alle Erklärungsfaktoren in einem Modell, so lassen sich die Unterschiede in den Reserven (ohne Berücksichtigung des zweckgebundenen Fondskapitals) zu 38 % aus dem Zusammenspiel von vier Faktoren erklären (vgl. Tabelle 4):

1. *Alter und Grösse der Organisation*, wobei ersteres erhöhend und letzteres senkend wirken. Demnach finden sich die grössten Reservenquoten bei kleinen, aber traditionsreichen Organisationen, die niedrigsten Reserven hingegen bei grossen, aber relativ jungen Hilfswerken.¹⁷

2. *Tätigkeitsbereich der Organisation*: Organisationen in der internationalen humanitären Hilfe arbeiten (ceteris paribus) mit unterdurchschnittlichen Reserven. Hingegen fallen sie bei stationären Einrichtungen, die sich unter den grössten Organisationen befinden, eher hoch aus, was sich wohl mit der Kapitalbindung in Sachanlagen erklären lässt.
3. *Einnahmenmix der Organisation*: Ausgeprägt staatlich finanzierte Hilfswerke weisen unterdurchschnittliche Reservenquoten auf. Organisationen, die sich vor allem über Spenden von Privatpersonen finanzieren, verfügen dagegen über überdurchschnittlich hohe Reserven. Die Einnahmenkonzentration spielt keine entscheidende Rolle.
4. *Risikolage*: Ein Zusammenhang besteht wie erwartet in Bezug auf die Schwankungen bei den Spenden von Privatpersonen. Je stärker sich die Einnahmen aus Privatspenden in den letzten drei Jahren veränderten, umso höher – unter sonst gleichen Voraussetzungen – sind die Reserven. Für Veränderungen bei den übrigen Einnahmequellen zeigt sich dieser Effekt nicht.

Fasst man alle Faktoren zusammen, hinter denen mögliche Risikoüberlegungen stehen (Abhängigkeit von Spendenmarkt und öffentlichen Geldgebern, Einnahmenschwankungen, die eigene Grösse) und entfernt man die übrigen Erklärungsfaktoren, so reduziert sich die erklärte Varianz im Modell von 38 % auf 23 %.

Fazit

Die in der vorliegenden Studie ermittelten Zusammenhänge bestätigen weitgehend die Erkenntnisse der Vorgängerstudie von Neubert (2007) auf Basis

von Daten aus dem Jahr 2004. Sie zeigt aber, dass es vor allem die Unsicherheit über Entwicklungen im Massenspendenmarkt sind, die zu überdurchschnittlichen Reserven führen. Veränderungen in den anderen Einkommensquellen scheinen jedoch kaum zu beunruhigen. Das könnte damit erklärt werden, dass die Hilfswerke andere NPO, staatliche Einrichtungen, institutionelle Spender oder Klienten, die Erträge aus erbrachten Leistungen generieren, als eher kontrollierbar beurteilen.

Während Faktoren in plausiblen Zusammenhang mit Risikoüberlegungen knapp ein Viertel der Unterschiede in der Reservenbildung erklären, lässt sich nur ein Teil der verbleibenden drei Viertel aufklären: Humanitäre Organisationen arbeiten mit knapperen Reserven als die im Inland tätigen NPO; Wohnheime und Werkstätten binden eher Organisationskapital in Sachanlagen. Durchgängig zeigt sich ein Zusammenhang zwischen dem Organisationsalter und der Reservenquote, und darüber hinaus bleiben weitere 62 % der Varianz unerklärt. Hinter der Reservenbildung stehen trotz anhaltendem Professionalisierungs- und Effizienzdruck am Ende Sachverhalte, die sich in mehr als einer Hinsicht als «individuell» bezeichnen lassen. So lässt sich entweder der Schluss ziehen, dass Reserven oft aus unvorhergesehenen Einnahmen entstehen

und Hilfswerke ihren Reservebestand in vielen Fällen nur in lockerem Zusammenhang mit systematischen Risikoabwägungen fällen, oder dass die Risikosituationen der Organisationen so spezifisch sind, dass sich daraus kein sektorenübergreifendes Muster erkennen lässt.

Fussnoten

- ¹ Nach der Praxis der Eidgenössischen Stiftungsaufsicht soll das Anfangskapital (Netto-Barvermögen) für eine Stiftung mindestens CHF 50 000 betragen (Verwaltungspraxis der Bundesbehörden, VPB 52 Nr. 57).
- ² Blümle & Schauer 2004, S. 40.
- ³ Eine Ausnahme bildet die Studie von Neubert (2007), die wie die hier vorgestellte Untersuchung bei Zewo-zertifizierten Hilfswerken durchgeführt wurde.
- ⁴ Vgl. dazu auch Neubert 2007, S. 117-122.
- ⁵ Dayson (2013) diskutiert die Anwendbarkeit auf britische Organisation; Tevel et al. (2014) zeigen für israelische NPO, dass der Administrationskostenanteil und die Einkommenskonzentration als Indikatoren die grösste Stabilität über die Zeit aufweisen.
- ⁶ Sowohl die Autoren der Studie von Tuckman & Chang (1991) als auch in der Folge Greenlee & Trussel (2000) sowie Trussel (2002) schätzen auf der Grundlage ihrer Daten die Grenze, ab der eine Organisation als vulnerabel i. e. S. zu bezeichnen ist.
- ⁷ Die Korrelationen zwischen den Indikatoren fallen insbesondere bei Kulturorganisationen deutlich geringer aus (Hager 2001) als im Durchschnitt aller spendensammelnden Organisationen (Trussel 2002).

Erklärungsfaktoren		Std. Beta Koeffizient	Statistische Signifikanz
1) Alter und Grösse der Organisation	Gesamteinnahmen (logarithmiert)	- .20	< .001
	Alter (logarithmiert)	+ .29	< .001
2) Tätigkeitsbereich der Organisation	Humanitäre Hilfe im Ausland	- .21	< .001
	Stationäre Einrichtung (Wohnheim, Werkstätte) <i>Keine Abweichungen für NPO in den Bereichen Gesundheit, Soziales, Natur- und Heimatschutz</i>	+ .18	< .001
3) Einnahmenmix der Organisation	Anteil Einnahmen von der öffentlichen Hand	- .13	.025
	Anteil Einnahmen von Privatspenden <i>Keine Abweichungen für institutionelle Spenden oder für Einnahmen aus erbrachten Leistungen und keine Abweichungen bei höherer oder niedriger Einnahmenkonzentration</i>	+ .35	< .001
4) Risikolage	Einnahmenrisiko bei Privatspenden <i>Keine Abweichungen für Einnahmerisiken</i>	+ .16	.003
Erklärungskraft des Modells		38 % erklärte Varianz (F = 26,064) bei 303 Organisationen mit vollständigen Daten in der Analyse	

Tabelle 4: Regressionsmodell zur Erklärung der Reservenquote (logarithmiert)

Das Wichtigste in Kürze

Ausser Stiftungen, die ein bestimmtes Anfangskapital vorweisen müssen, haben NPO keine Vorschriften betreffend Höhe und Verwendung von Rücklagen. Eine hohe Reservenquote lässt sich durch Einnahmeschwankungen, Abhängigkeit von wenigen Einnahmequellen oder die Finanzierung durch Privatspenden begründen. Vorliegende Untersuchung zeigt, dass auch kleinere und ältere Organisationen tendenziell höhere Reserven aufweisen. Weiter neigen Organisationen, die auf Kleinspenden aus dem Massenmarkt angewiesen sind, aber auch stationäre Einrichtungen, die ihr Kapital häufig in Form von Sachanlagen binden, zur Reservenbildung. Organisationen aus der internationalen humanitären Hilfe und staatlich finanzierte Hilfswerke hingegen weisen unterdurchschnittliche Reservequoten auf.

⁸ Andrés-Alonso et al. 2015.

⁹ Zum Massenmarkt zählen Einnahmen aus kleinen Einzelspenden, Mitglieder- und Gönnerbeiträgen sowie Patenschaften gemäss Zewo. Dagegen werden Grossspenden und Legate sowie institutionelle Spenden zum Beziehungsmarkt gezählt (Zewo 2015, S. 38).

¹⁰ Zur Legitimitätsdiskussion um NPO vgl. Gmür 2010.

¹¹ Neubert 2007, S. 112-114.

¹² Ausgeklammert bleibt das zweckgebundene Fondskapital, das im Durchschnitt der Stichprobe rund 38 % des Eigenkapitals entspricht. Wird das zweckgebundene Fondskapital zum Eigenkapital addiert, ergibt sich daraus die Reservenquote 2 (vgl. Zewo 2015, S. 41).

¹³ Neubert (2007, S. 129) arbeitet in seiner Untersuchung mit einem vergleichbaren Ertragsindex, der allerdings nicht nach verschiedenen Einnahmequellen differenziert.

¹⁴ Die %-Angaben zu den vier Einnahmenkategorien beruhen auf den Datenerhebungen der Zewo (2014, 2015).

¹⁵ Weitere Faktoren, die im Rahmen dieser Studie nicht berücksichtigt werden konnten, diskutiert Neubert (2007, S. 126-155) im Zusammenhang mit seiner eigenen Studie.

¹⁶ Die folgende Tabelle zeigt die einzelnen Korrelationen (Koeffizient nach Pearson) zwischen der Reservenquote 1 und ausgewählten Faktoren in der Einzelbetrachtung:

Einflussfaktor		Korrelation (Pearson)	Statistische Signifikanz
Grösse der Organisation	Gesamteinnahmen (logarithmiert)	- .37	< .001
Alter	in Jahren	+ .12	.035
Themenbereich	Humanitäre Hilfe im Ausland Soziale Hilfe im Inland	- .14 + .16	.008 .002
Einnahmenstruktur	Anteil Spenden an den Gesamteinnahmen	+ .30	< .001
	Anteil Privatspenden	+ .34	< .001
	Anteil der institutionellen Spenden	- .08	n.s.
	Anteil der Gelder der öffentlichen Hand	- .29	< .001
	Konzentration der Einnahmequellen	+ .22	< .001
Einnahmenrisiken	Insgesamt (nach Quellen gewichtet)	+ .18	.001
	nur Privatspenden	+ .38	< .001
	nur Institutionelle Spenden	+ .20	< .001
	nur Gelder der öffentlichen Hand	- .13	.027

¹⁷ Auch ein kleiner Unterschied von Stiftungen im Vergleich zu Vereinen tritt hervor, wenn alle Faktoren zusammen betrachtet werden; er spielt aber insgesamt eine untergeordnete Rolle und bietet keine zusätzliche Erklärungskraft für die Varianz.

Literatur

Andrés-Alonso, P. de, Garcia-Rodriguez, I. & Romero-Merino, M. E. (2015). The Danger of Assessing the Financial Vulnerability of Nonprofits Using Traditional Measures. *Nonprofit Management and Leadership*, 25(4), S. 371-382.

Blümle, E.-B. & Schauer, R. (2004). Wie viel Organisationskapital brauchen NPO? *Verbands-Management*, 30(1), S. 38-41.

Calabrese, T. D. (2012). The Accumulation of Nonprofit Profits: A Dynamic Analysis. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(2), S. 300-324.

Calabrese, T. D. (2013). Running on Empty: The Operating Reserves of U.S. Nonprofit Organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 23(3), S. 281-302.

Carroll, D. A. & Stater, K. J. (2009). Revenue Diversification in Nonprofit Organizations: Does It Lead to Financial Stability? *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19(4), S. 947-966.

Chikoto, G. L. & Neely, D. G. (2014). Building Nonprofit Financial Capacity: The Impact of Revenue Concentration and Overhead Costs. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 43(3), S. 570-588.

Dayson, C. (2013). Understanding Financial Vulnerability in UK Third Sector Organizations: Methodological Considerations and Applications for Policy, Practice and Research. *Voluntary Sector Review*, 4(1), S. 19-38.

Fisman, R. & Hubbard, R. G. (2003). The Role of Nonprofit Endowments. In: Glaeser, E. L. (Hrsg.), *The Governance of Not-for-profit Organizations* (S. 217-233). Chicago.

Fisman, R. & Hubbard, R. G. (2005). Precautionary Savings and the Governance of Nonprofit Organizations. *Journal of Public Economics*, 89(11-12), S. 2231-2243.

Foster, W. & Fine, G. (2007). How Nonprofits Get Really Big. *Stanford Social Innovation Review*, 5(2), S. 46-45.

Frumkin, P. & Keating, E. K. (2011). Diversification Reconsidered The Risks and Rewards of Revenue Concentration. *Journal of Social Entrepreneurship*, 2(2), S. 151-164.

Gmür, M. (2010). Effektivität und Legitimität – in Nonprofit-Organisationen ein Widerspruch? In: Theuvsen, L., Schauer, R. & Gmür, M. (Hrsg.), *Stakeholder-Management in Nonprofit-Organisationen: Theoretische Grundlagen, empirische Ergebnisse und praktische Ausgestaltungen* (S. 43-54). Linz.

Greenlee, J. S. & Trussel, J. M. (2000). Predicting the Financial Vulnerability of Charitable Organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 11(2), S. 199-210.

Hager, M. A. (2001). Financial Vulnerability among Arts Organizations: A Test of the Tuckman-Chang Measures. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 30(2), S. 376-392.

Hodge, M. M. & Piccolo, R. E. (2005). Funding Source, Board Involvement Techniques, and Financial Vulnerability in Nonprofit Organizations: A Test of Resource Dependence. *Nonprofit Management and Leadership*, 16(2), S. 171-190.

Neubert, L. (2007). *Finanzmanagement von Nonprofit-Organisationen: Höhe und Anlage des Finanzvermögens von spendensammelnden Schweizer NPO*. Zürich.

Tevel, E., Katz, H. & Brock, D. M. (2014). Nonprofit Financial Vulnerability: Testing Competing Models, Recommended Improvements, and Implications. *Voluntas*. Online veröffentlicht am 15.10.2014.

Trussel, J. M. (2002). Revisiting the Prediction of Financial Vulnerability. *Nonprofit Management and Leadership*, 13(1), S. 17-31.

Tuckman, H. P. & Chang, C. F. (1991). A Methodology for Measuring the Financial Vulnerability of Charitable Nonprofit Organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 20(4), S. 445-460.

Zewo (2014). *Zum siebten Mal mehr Spenden für Hilfswerke: Ergebnisse Spendenstatistik 2013*. Zürich. Download von www.zewo.ch/Dokumente/Zewoforum-2014/Zewoforum-314-Zum-siebten-Mal-mehr-Spenden.

Zewo (2015). *Kennzahlen und Benchmarks für gemeinnützige Nonprofit-Organisationen*. Zewo-Schriften 01/2015. Zürich.

Die Autoren



Markus Gmür/markus.gmuer@vmi.ch

Prof. Dr. Markus Gmür ist seit Oktober 2008 Direktor Forschung des Instituts für Verbands-, Stiftungs- und Genossenschaftsmanagement (VMI), Inhaber des Lehrstuhls für NPO-Management sowie akademischer Leiter des Executive MBA für NPO-Management an der Universität Freiburg/CH. Seit 2015 ist er ausserdem Vize-Rektor der Universität Freiburg/CH für die Bereiche Weiterbildung, Alumni und Fundraising.



Martina Ziegerer/ziegerer@zewo.ch

Martina Ziegerer, Dr. oec. HSG, ist Geschäftsleiterin der Stiftung Zewo und Präsidentin des International Committee on Fundraising Organizations (ICFO). Vor ihrem Wechsel in den Non-Profit Bereich arbeitete sie in der Finanzwirtschaft, wo sie in den Bereichen Unternehmensentwicklung, Marketing und Corporate Finance in der Schweiz und international tätig war.



NonproCons

Neue Wege für Nonprofit-Organisationen

NonproCons ist für alle Nonprofit-Organisationen ein kompetenter und vertrauensvoller Partner in den zentralen Fragen des Managements und der Finanzierung der Organisation – von der Beratung bis zur praktischen Umsetzung.

Eine grosse Arbeitnehmerorganisation muss sich neu erfinden. Die Branche steht unter starkem öffentlichen Druck und die Restrukturierungsprozesse wirken sich massiv auf die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer aus. Was brauchen die Mitglieder jetzt? Welches sind die wichtigen Ziele und Aufgaben des Verbandes für die Zukunft, wie sind Ressourcen optimal einzusetzen? NonproCons begleitet den Verband in dieser lebenswichtigen Phase der Neuorientierung.



**Fundraising & Sponsoring
Management Consulting**

NonproCons

Rittergasse 35 • 4051 Basel
Telefon +41 61 278 93 93

www.nonprocons.ch  